

## УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ: РОЛЬ РЕІНЖИНІРИНГУ ЗА УМОВ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 131–133

Середовище, в якому функціонують та розвиваються підприємства, характеризується високим рівнем нестабільності, турбулентністю та високою складністю. В останні десятиліття хід цих процесів прискорився, а відтак зміни, що відбуваються, важко прогнозувати, оскільки середовище стає все більш незнайомим для компаній. Одним з методів антикризового управління, який базується на концепції змінюваного мислення, концепції інноваційного, інформаційного розвитку підприємства, є реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering). Реінжиніринг є управлінською інновацією. Зміни, які з ним пов'язані, настільки глибокі та радикальні, що говорять про революцію 90-х років у сфері бізнесу, яку за масштабами порівнюють із великою промисловою революцією XVIII–XIX ст. Але теоретичні витоки реінжинірингу спостерігалися ще у “Тектології” російського вченого А. Богданова і неокласичній теорії організації [2; 8]. Так, А. Богданов говорить про можливість збереження форм лише за умов прогресивного їх розвитку: “Прогрес через “розширення середовища” рівноцінне також його ускладненню” [2, кн. 2, с. 275]. Система, за А. Богдановим, будучи структурно пов'язаною із середовищем, адаптується до змін і коеволюціонує разом з ним. На необхідності швидкої адаптації до змін у середовищі, загального характеру впливу цих змін на різних агентів, що діють в умовах середовища, зосереджується увага у концепції реінжинірингу. В “Тектології” А. Богданова комплекс є процесом, потоком незалежних процесів створення складових, що пов'язані циклами розвитку та деградації. Саме на процесному підході до організації склад-

них систем базується реінжиніринг бізнес-процесів.

На початку 90-х років М. Хаммер і Дж. Чампі писали про три “К” — три сили, які є визначальними у формуванні нового нестабільного середовища, тобто про клієнтів, конкуренцію та корінні зміни.

1. **Владу беруть клієнти.** Вони наказують постачальникам, що саме вони бажають отримати, на яких умовах і за яку ціну. При цьому мається на увазі конкретний клієнт — масового ринку більше не існує.

2. **Феномен гіперконкуренції.** Вона не тільки посилилась, а й стала різноманітною: однакові товари продаються на різних ринках на абсолютно несхожих конкурентних основах (ціни, вибору споживача, якості, обслуговування до, після та під час продажу). Більше не існує торгових бар'єрів: національна територія будь-якої компанії стала незахищеною від іноземних конкурентів [10]. Конкурентні переваги швидко набуваються і також швидко втрачаються.

3. **Зміни стають постійними і всепроникаючими** — це і є нормальний стан сучасного бізнесу. Фірми повинні самі постійно руйнувати свої конкурентні переваги і створювати нові, якщо бажають втримати позиції лідера [11].

Нині набувають дедалі більшого значення ще два фактори, що визначають розвиток реінжинірингу: зростання електронної комерції (Internet-магазини) та стрімкий розвиток систем планування ресурсів підприємства (ERP). Хоча процеси в таких системах набагато ефективніші, ніж старі, вони підтримуються безпосередньо системою, а не компанією, яка повинна дійсно зміню-

тися, щоб пристосуватися до системи. Таким чином, реінжиніринг інтерпретується у дуже широкому розумінні, як “винахід заново” [7]. Метод реінжинірингу бізнес-процесів за своїм характером є радикальним, революційним, тому підходити до його використання потрібно дуже обережно, зваживши всі “за” і “проти”. Необхідно розуміти, що, з одного боку, це лише проект, після закінчення якого доведеться конструювати подальшу діяльність компанії, а з іншого — потрібно налаштуватися на досить значну тривалість у часі проекту BPR та мати достатньо сил, рішучості та можливостей довести його до логічного завершення. Результативність реінжинірингу дуже різна: в одних випадках результатами були вражаюче успішними (компанії Ford, Hewlett-Packard, BMW), в інших — негативними (за деякими джерелами частка таких проектів сягає 80 % [4]). Залишається відкритим питання про необхідність підтримки балансу між інтересами споживачів і виробників; проблеми сприйняття BPR як топ-менеджерами, відповідальними за його впровадження, так і персоналом компаній, що повністю відчують на собі такі його негативні впливи, як значне скорочення чисельності робітників, зміни в умовах праці. Результати опитування, проведеного через мережу Інтернет серед респондентів США, Азії, Європи, Близького Сходу та Австралії з Новою Зеландією дослідницею Н. Саткліфф [4], свідчать про наявність зв'язку між певними типами поведінки лідерів і результатами проекту по BPR. Успішно діючі лідери обирали стиль поведінки, що відповідає ситуації (переважно інтерактивний та недирективний стилі), і підтримували баланс між інтересами працівників і інтересами справи.

Розвиток і впровадження у практику методів реінжинірингу бізнес-процесів для українських підприємств має велике значення. Ситуація нині є дуже загрозливою, тому що, з одного боку, наша економіка значною мірою залежить від ситуації на світовому ринку, а з іншого — у перехідний період проблеми адаптації підприємства до зовнішнього середовища ще більше ускладнюються. Досвід консалтингу у сфері реінжинірингу свідчить, що найбільш успішними змінами є такі, що починаються саме у критичній ситуації, тобто що більше реальна небезпека кризи або банкрутства, то більша ймовірність успіху, оскільки в останньому випадку стимулюються ініціатива і активна інноваційна діяльність, створюються зовсім нові і більш ефективні бізнес-процеси [5, с. 25]. На своєрідні переваги кризового стану, або й навіть створення видимості (для персоналу)

кризового стану організації, вказував також відомий засновник стратегічного менеджменту І. Ансофф. Ідеться про кризовий метод переривчастих змін, який за всіх своїх недоліків має серед переваг і таку, як невеликий рівень опору радикальним нововведенням з боку працівників [1, с. 385].

З огляду на реалії перехідної економіки російський економіст Е. Уткін пропонує три основні ситуації використання реінжинірингу [9]:

1. Фірма перебуває у стані глибокої кризи. Криза може відобразитися в явно неконкурентному (дуже високому) рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту фірми і т. ін. Ситуація погіршується такими факторами, як скорочення традиційних ринків сировини, відсутність сформованих структур і процедур, що мінімально відповідали б вимогам ринкового середовища, фінансова криза і низький рівень фінансового управління і т. ін.
2. Існуюче становище можна визнати задовільним, однак прогнози щодо подальшої діяльності є несприятливими. У такому разі фірма реагує на негативні зміни ситуації, поки вони ще не набули фатального для неї характеру.
3. Успішна, агресивна організація, що швидко йде вгору. Завдання — прискорити нарощування відриву від найближчих конкурентів і створити унікальні конкурентні переваги.

Одна з великих російських консалтингових компаній “Евроменеджмент”, до структури послуг якої належить і реінжиніринг, вказує на такі випадки доцільності використання цього радикального методу: при загрозі втрати конкурентної переваги; за високих темпів зростання, що призводять до зниження споживчої якості продукції, що виробляється; у ході комплексної оптимізації організації; у ході впорядкування інформаційних потоків і впровадження програм документального забезпечення управління; перед впровадженням або модифікацією інформаційних технологій. Не рекомендується використовувати методи BPR у разі крайньої невизначеності компанії на ринку, пов'язаної із занадто “епохальними” планами топ-менеджера або їх “пробуксовуваннями” на етапах побудови місії компанії [3].

Моделі впровадження реінжинірингу бізнес-процесів вирізняються досить протилежними підходами. Відповідно до одного підходу економісти (Давенпорт, Бирс, Джавенпаа) вважають, що у проектах з реінжинірингу процеси, побудовані на знаннях (що мають, як правило, ненормативний характер і базуються на творчому підході учасників), грають другорядну роль. Саме

виробничі процеси є ключовими для більшості проектів реінжинірингу, оскільки вони характеризуються відносною стабільністю, стандартизацією і повторністю [4]. Типовими прикладами виробничих процесів є обслуговування клієнтів, збут, виготовлення продукції, сервіс. До процесів, побудованих на знаннях або інноваційних, належать такі: ідентифікація потреб клієнта, ринку, розробка, дослідження, реклама і управлінський консалтинг. Окремі українські економісти, навпаки, відмічають більшу важливість реінжинірингу інноваційних процесів; саме цей реінжиніринг вони пропонують вважати “справжнім”, тоді як реінжиніринг виробничих процесів — “псевдореінжинірингом” [6]. На нашу думку, не потрібно виокремлювати важливість інноваційних процесів. Так, вони є визначальними у створенні нових конкурентних переваг підприємства, але велика кількість російських (і українських також) компаній тільки впроваджує новітні інформаційні технології, комп’ютеризовані системи документального забезпечення управління; переважна кількість підприємств стоїть перед проблемою застарілих операційних процесів, тому потрібний паралельний, інтерактивний підхід до впровадження методів реінжинірингу, корінної перебудови роботи підприємств у всіх напрямках. Для розвитку нових, більш адекватних для умов України методів і моделей реінжинірингу бізнес-процесів, окрім необхідного вивчення досвіду використання західних методів, слід приділити увагу інтерпретації реінжинірингу у практиці російських підприємств, проблеми яких подібні до українських.



## Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с. — (Сер. “Теория и практика менеджмента”).
2. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука): В 2 кн. / Редкол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др. / Отд-ние экономики АН СССР; Ин-т экономики АН СССР. — М.: Экономика, 1989. — Кн. 1. — 304 с.; Кн. 2. — 351 с. — (“Экономическое наследие”).
3. За матеріалами опитування на сайті <http://09.harkov.com.ua>.
4. За матеріалами сайту <http://www.consalting.ru>.
5. Медынский В. Г., Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. А. Ирикова. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 414 с.
6. Реинжиниринг и псевдореинжиниринг М. Черненко // Рынок капитала. — 2000. — № 21–22. — С. 19–23.
7. Стаття-інтерв’ю із Дж. Чампі, опубл. на сервері Гарвардської школи бізнесу (Harvard business school).
8. Тарасов В. Тектология А. А. Богданова и неоклассическая теория организаций — предвестники эры реинжиниринга // Пробл. теории и практики упр. — 1998. — № 4. — С. 67–72.
9. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг. — М.: Ассоциация авт. и издат. “Тандем”. Изд-во “ЭКМОС”, 1998. — 224 с.
10. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. — СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. — 332 с.
11. Шрайэг Г. Тенденция и перспективы стратегического менеджмента // Пробл. теории и практики упр. — 2000. — № 5. — С. 93–98.